



CATÓLICA  
LISBON  
B/SINESS & ECONOMICS

# MANAGING ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE DYNAMICS

How can MNCs leverage *knowledge sharing dynamics* to facilitate internationalization processes and further business development?

---

THE CASE OF JERÓNIMO MARTINS WORLDWIDE

---

**Marina Magro**

152114068

Dissertation written under the supervision of **Laure Leglise**

*Dissertation submitted in partial fulfillment of requirements for the MSc in International Management,*

*Major in Strategy and Consulting at the Universidade Católica Portuguesa, August 2016.*



# Abstract

**Title:** Managing Organizational Knowledge Dynamics: How can MNC's leverage *knowledge dynamics* to facilitate internationalization processes and further business development?

**Author:** Marina Bittencourt Vasconcelos Magro

**Paper:** MSc Dissertation

This thesis sought to provide insight into how MNC's leverage knowledge sharing dynamics for business improvement, by looking into the mechanisms of sharing, acquiring and retaining knowledge. This investigation also engendered a thorough appreciation of the factors obstructing knowledge exchange and the characteristics rendering knowledge sharing a strategically valuable process during international expansions and business developments.

To investigate the research questions, a qualitative, single case-study methodology was employed, building upon empirical data obtained from a total of 16 semi-structured and 7 in-depth interviews, as well as both internal and external contextual data on the Jerónimo Martins – the largest Portuguese international organization, operating in the Food Distribution, Manufacturing and Services sectors. The data collected was treated through the coding system, yielding an organized and exploitable structure for dataset analysis.

This thesis argues that the likelihood of MNCs improving their internationalization processes and enhance business development, by leveraging knowledge sharing, is greater when the organization is able to effectively and, in an equitable way, transfer, acquire and retain knowledge across its internal network. This is particularly important for organizations that aim to approach new markets through local adaptation. Furthermore, this can only be successfully materialized through the reinforcing of both formal and informal organizational practices, which align cooperation, communication, ability, and motivation.

This investigation's originality lies in its fruitful endeavor to fill the gap in the literature concerning mostly the overlap in the fields of knowledge and internationalization, producing thus a combined integration of concepts for posterior, purposeful academic and managerial application.

**Key Words:** *Internationalization, Knowledge Sharing, Knowledge Management, Knowledge Dynamics, Strategic Business Development.*

# Resumo

**Título:** Gestão da Dinâmica do Conhecimento Organizacional: Como pode uma Multinacional alavancar a *dinâmica da partilha do conhecimento* de forma a facilitar os processos de internacionalização e o desenvolvimento de novos negócios?

**Autora:** Marina Bittencourt Vasconcelos Magro

A presente tese visa proporcionar *insights* sobre como multinacionais alavancam as dinâmicas da partilha do conhecimento para a melhora de negócios. Esta investigação também oferecer uma melhor compreensão dos factores que impedem a partilha de conhecimento, bem como as características que tornam este um processo estratégico valioso durante a internacionalização e o desenvolvimento global de negócios.

Com o intuito de investigar a pergunta da pesquisa e sub-perguntas seleccionadas, foi empregue uma abordagem exploratória qualitativa, de estudo de caso único, com base em dados empíricos obtidos a partir de 23 entrevistas, bem como dados contextuais internos e externos da empresa Jerónimo Martins. Esta, organização internacional portuguesa, que opera na distribuição do retalho alimentar. Os dados coletados foram tratados pelo sistema *coding*, produzindo uma estrutura exploratória organizada para a análise do seu conjunto.

As conclusões desta tese propõem que multinacionais, que visam abordar novos mercados através da adaptação local, melhoram os seus processos de internacionalização e desenvolvimento de negócios, através da partilha do conhecimento. A probabilidade de que tal aconteça é maior quando a organização é capaz, de maneira eficaz e equitativa, transferir, adquirir e reter internamente o conhecimento. Isto será especialmente bem sucedido se houver um reforço de práticas organizacionais formais e informais, que alinhem cooperação, comunicação, capacidade e motivação.

A originalidade da presente pesquisa reside no frutífero empenho em preencher a lacuna na literatura sobre a sobreposição nas áreas do conhecimento e internacionalização, produzindo assim uma integração conjunta dos conceitos, para posterior análise em termos académicos e de gestão.

**Palavras-chave:** *Internacionalização, Partilha de conhecimentos, Gestão do conhecimento, Dinâmica do Conhecimento, Desenvolvimento Estratégico de Negócio*